

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级

学 号: X9915053

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 国有企业人力资源开发与管理创新研究

林 榕 青

指导教师姓名: 廖泉文 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2001 年 11 月

论文答辩日期: 2001 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2001 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2001 年 11 月

## 内容摘要

本文是对国有企业人力资源开发与管理创新过程的研究,按照解决特定问题的具体思路展开,在总结国有企业人力资源开发与管理的现状特点、指出其存在问题的基础上,深入分析原因,找出根源性矛盾,继而解决影响国有企业人力资源开发与管理创新的“土壤”问题,提出国有企业人力资源开发和管理创新的基本前提、基础性工作和探索性思路。全文共分六个部分:

第一部分,从分析国有企业组织结构体系、内部人际关系、人力资源配置方式、思想政治工作体系和后勤保障系统五个方面的特性以及对人力资源开发与管理创新的影响出发,阐述国有企业人力资源开发与管理的普遍特点,并简要评价其历史功绩。

第二部分,分析国有企业人力资源开发与管理体系在运行模式、人员配置方式和相关职能管理方面可能存在的问题,详细罗列各种缺陷,为有的放矢地分析原因、解决问题打下基础。

第三部分,探索存在上述问题的根本原因,通过寻找内外影响因素,逐一分析企业机制与职工观念的关系、经营者目标选择与企业机制的关系、政府管理体制与经营者目标选择的关系以及政府管理体制与企业产权结构的关系,归结出矛盾的根源在于企业产权结构。

第四部分,针对根源性矛盾及其引发的问题,指出实现人力资源开发与管理创新的主要前提,认为要促进企业产权结构多元化,建立规范化的法人治理结构,妥善处理相关的历史遗留问题。

第五部分,就国企人力资源开发与管理的薄弱环节,从人力资源规划、人力资源协调、人力资源考评、人力资源发展、人力资源报酬五个方面提出规范其基础性管理工作的意见。

第六部分,就国企人力资源开发与管理创新问题,从珍惜人、善用人、回报人、发展人、盘活人、吸引人六个方面进行探索,每个方面均提出一些的体会和思路。

**关键词:** 国企 人力资源 创新

## 目录

前言 .....	1
第一部分 国企人力资源开发与管理的普遍特点 .....	2
一、党政工齐抓共管的组织结构体系 .....	2
二、强调等级控制与资格排序的内部人际关系 .....	3
三、健全规范的思想政治工作体系 .....	4
四、统一配置人力资源的计划式管理模式 .....	4
五、力求完善的后勤保障系统 .....	5
第二部分 新形势下存在问题分析 .....	6
一、经济组织行政化 .....	6
二、人员配置失效化 .....	9
三、人事管理简单化 .....	11
第三部分 影响人力资源开发与管理创新的根源性矛盾分析 .....	15
一、主要因素分析 .....	15
二、根源性矛盾探究 .....	17
第四部分 实现人力资源开发与管理创新的前提条件 .....	20
一、实现产权多元化与资本自由进出 .....	20
二、建立规范化的法人治理结构 .....	22
三、处理好历史遗留问题 .....	24
第五部分 实现新型人力资源开发与管理的基础性工作 .....	26
一、人力资源规划 .....	26
二、人力资源协调 .....	27
三、人力资源考评 .....	29
四、人力资源发展 .....	30
五、人力资源报酬 .....	31
第六部分 提高人力资源开发与管理效益的探索 .....	33
一、珍惜人 .....	33
二、善用人 .....	34
三、回报人 .....	35
四、发展人 .....	36
五、盘活人 .....	38
六、吸引人 .....	38

参考文献.....	40
后记.....	41

厦门大学博士论文摘要库

## 前言

改革开放以来，随着外资的进入和乡镇企业的崛起，国有企业竞争力下降已是不争的事实，对我国而言，国有企业的重要性是不言而喻的；特别是在经济全球化趋势加快和我国社会主义市场经济体系日益完善的新形势下，转换企业经营机制、建立现代企业制度，从整体上搞活国有企业，已成为亟待解决的问题。因此，研究国有企业问题具有现实意义和运用价值。

国有企业管理创新涉及面广，问题复杂，任务艰巨；虽然已有一些规范性意见，但具体、可操作的办法还有待于人们去研究和探索。本文试图从人力资源开发与管理的角度，分析、探索并解决影响国有企业人力资源开发与管理创新的“土壤”问题；在此基础上，结合国有企业的历史特点，就其人力资源开发与管理的一般规范进行简要总结，并对人力资源开发与管理实务做些探索。

由于国有垄断性企业的分布，按政策仅限于涉及国家安全的行业、某些自然垄断的行业、提供重要公共产品和服务的行业、支柱产业和高新技术产业中的骨干企业，数量少，地位和作用比较特殊，不好与国有竞争性企业相提并论。所以，为了便于论述，本文所指的国有企业，通常假设为一般竞争性国有企业（以下统称“国企”）。

## 第一部分 国企人力资源开发与管理的普遍特点

国企有别于其它类型经济组织的特点是“国有”或“国有资本控股”，即控股权掌握在国家手里，这种经济基础的本质决定了相应的上层建筑，而上层建筑又决定了国企人力资源开发与管理的特点。

### 一、党政工齐抓共管的组织结构体系

基于新中国诞生的特殊历史背景和政府管理国企的必然事实，中国共产党作为执政党，和所领导的各级工会，在国家拥有（控制）、政府管理的国企，通过厂长（经理）和工会主席是党委会（或党组、党支部，下同）成员的事实或依法进入的必要程序，融合党、政（指企业生产经营管理系统，下同）、工三家，使企业内部形成了旨在各司其责、齐抓共管的紧密型组织结构体系，这种独特的体系直接影响国企人力资源开发与管理的风格。

#### （一）厂长（经理）在生产经营中处于中心地位

国企管理体制经多次沿革，现为厂长（经理）负责制。根据政策，厂长（经理）作为经营者，对企业两个文明建设负总责，在企业生产经营中处于中心地位，拥有生产经营决策权、产品劳务定价权、产品销售权、物资采购权、进出口权、投资决策权、税后利润分配权、资产处置权、联营兼并权、劳动用工权、内部机构设置权、拒绝摊派权等权力。其中，劳动用工权和内部机构设置权赋予经营者以人力资源开发与管理的支配权力；经营者一般通过设立劳动人事部门或人力资源部门行使职能管理。

#### （二）党委起政治核心作用

党委作为一个领导集体，有别于党委书记个人。由于厂长（经理）对企业两个文明建设负总责，只要是符合条件的党员，原则上要依党章规定的程序进入党委会；而党委会的其他成员须经过上级审批关（候选人预审或职务任命）、党内认可关（党代会选举）才能产生，一般多是企业高层管理人员。所以，执行民主集中制、实行集体领导和个人分工负责相结合的党委会就成为企业政治核心并发挥相应作用。在人力资源开发与管理方面，通过委派党务机构和人员参与干部考核以及党委领导参与研究干部提拔任用问题，执行“党管干部”方针，发挥保证监督作用。

#### （三）工会发挥桥梁和纽带作用

国企工会组织是党领导下的群众性组织，其活动经费一部分来源于会员费，但更重要的是来自于企业拨付，在企业管理费中列支。由于工会工作是在党委领导和企业支持下进行的，其地位与作用显然有别于西方企业的工会组织，它更多地起桥梁和纽带作用，并且工作方向很明确，从大的方面讲，要通过群众工作落实党的路线、方针、政策；从小的方面讲，要维护企业和员工的合法权益，协调劳动关系，促进生产经营。如果从员工需求的角度看，工会的主要职责应是掌握民心、反映民意、解决民忧和维护民权。工会对企业人力资源开发与管理的影响，主要是通过组织员工（一般是工会会员），利用职工代表大会这一形式行使审议、评议、监督等民主管理权利。这些工作可以改善企业人际关系，减少和克服员工不理解领导意图和措施所导致的不满。

### 二、强调等级控制与资格排序的内部人际关系

虽然从意识形态的理论上讲，国企内部工作没有高低贵贱之分，人与人之间的关系是平等的同志式关系。但国企作为等级控制型企业，内部人际关系仍有明显的等级控制和资格

排序特征。

#### （一）等级控制

国企作为一个生产经营单位,对决策层、管理层、操作层有明确的层次界定;相应地,企业党组织及其领导的工会组织也有层次分明的组织结构网络;从而形成了一帮人马、三块牌子、交叉任职、一人多责的局面。其中,本职职务通常是个人地位的标志,也是兼职、排名的依据;过去用行政级别来衡量,现在虽然不再讲行政级别,但只要上级主管单位(无论是直接的还是间接的)是有级别的政府职能部门,还对文件传达范围、住房标准、交通工具标准,甚至出差补贴标准做出规定,企业就有一个“相当于某某级别”的“影子”级别。无形中,要以此为基准,对各层次人员进行分档定级,形成职务序列,以便实行等级控制。等级控制有三个特点,一是做什么应逐级传达;二是怎样做可逐级请示;三是做得怎样要逐级汇报。

#### （二）资格排序

资格是种民间认可标准,主要由个人资质(如职称、技术等级)、履历(如工龄、厂龄、历史业绩)以及个人影响力等因素形成。它是一个人的客观实际在同事心中普遍的主观评价,不同的评价结果形成资格上的排序,这种排序虽然是非正式和模糊的,但对提拔、晋级、平衡利益关系仍有重要影响。

### 三、健全规范的思想政治工作体系

国企在贯彻党的方针和国家意志,坚持“两手抓,两手都要硬”的过程中,逐渐形成了富有特色的思想政治工作体系。

#### （一）健全的政工网络。

通过设置机构、建章立制,形成党政工青妇齐抓共管、分工协作的政工网络。

#### （二）规范的意识形态标准

以党的意识形态标准为先导,分不同人群区别对待,利用健全的政工网络,通过确定并实施学习内容、活动方式、考评标准、奖惩措施,将党的意志贯穿于企业精神文明建设的各项工作中去。

国企的思想政治工作体系,对人力资源开发与管理中的评议、考核等工作均有重要影响。

### 四、统一配置人力资源的计划式管理模式

过去,由于受计划经济管理体制的束缚,国企长期缺乏自主用人权;即使在新体制下,许多企业仍然难以彻底转换用人机制,在人员配置上有以下几个特点:

（一）臆断配置:根据相关领导(实权人物)的意见和看法,决定某个员工的待遇和岗位,达到领导主观认为的最优配置效果。

（二）单向选择:配置人员惯于采用行政手段,重企业一时之需,轻员工长远发展。将员工个人意愿置于组织需要之后,意见统一时企业能够尊重个人意愿,意见不统一时企业往往要求员工服从组织分配。

（三）人多岗少:在人员相对充裕的情况下,为了减轻工作负担、增加保险系数,也为了做好业务上的传、帮、带工作,一个岗位通常安排两人以上,或者一项工作由几个人分着做

### 五、力求完善的后勤保障系统

国企为了服务生产,提高职工的福利水平,在条件允许的情况下,必然会对职工的衣食住行、生老病死提供或多或少的后勤服务。

（一）必要性：国家现有的社会保障体系满足不了大部分员工的实际需求，而不满足的项目对企业生产经营造成不良影响。

（二）可能性：企业用于后勤保障的资金有开支渠道，人力不成问题；而且满足员工需求的支出低于满足员工需求的收益或不满足员工需求引起的浪费。

国企的后勤保障系统，作为无形报酬，在一定程度上决定企业人力资源报酬中员工的工作环境与生活条件。

总之，国企传统的人力资源开发与管理体系，在计划经济体制下曾经发挥过巨大的作用，现阶段仍在某些方面具有重要影响。然而，随着经济体制转换和社会大环境的变迁，在新形势下这种体制已经暴露出种种问题。

厦门大学博硕士论文摘要库



## 第二部分 新形势下存在问题分析

国企点多面广，不同行业、不同地区、不同企业的差异很大；特别是经过多年的改革和发展，企业间已经形成了较为明显的区割。如果以企业机制适应市场经济的程度为标准，国企大致可以分为三类：一是已经或基本与市场经济接轨，建立了现代企业制度、引入了科学管理的先进企业；二是处于中间过渡状态的转型期企业；三是基本停留于计划经济年代的企业。从面上看，除了一些搞得好的企业，国企或多或少、不同程度地面临以下几个问题：

### 一、经济组织行政化

#### （一）政府延续计划经济体制下的职能管理

国企的控股股东是国家，而国家是由各级政府及其职能部门来管理的。所以，国企最终的主管部门还是政府机关。由于相对于经济体制改革，我国政治体制改革略有滞后，现阶段政府及其职能部门对企业仍然掌握着业务指导权、指标分配权、政策把关权、评比表彰权、宣传推荐权、人事任免权、监督控制权等管理权，继续以文件传达、会议部署、直接指示、签字审批等行政手段，通过任免决策层（有的经过政府控制的董事会）、下达经济指标、控制工资基金、管理社保、主持职称评定、审批建设项目等方式管理企业。国企为了贯彻上级精神，落实计划性任务，要成立对口机构，接受职能管理；国企员工要尽国家公务员的政治责任（主要是学文件、谈看法、表态度），但没有与公务员相应的政治地位与经济保障，导致政企不分和经济组织行政化。政府的这种行政管理同时存在越位（不该管的管了不少）、缺位（该管的管不了）和工作随意性问题（主要是无章法，缺乏透明度），不仅对经营者目标选择起决定性影响，而且极易导致企业“寻租”现象的发生。

#### （二）经营者决策目标选择容易导致“内部人控制”

国有产权实行层层委托代理。除了初始委托人，国有产权各级委托人由于不享有所有者剩余索取权，也不怎么承担所有者的义务，缺乏对下级代理人监督和约束的动力，甚至在某些事情（私事如谋取亲友在就业、调动、晋升、出售商品或服务、承揽施工方面的优先权；公事如借用设施、摊派钱物等）上还要请求于下级代理人特别是企业经营者帮忙。另一方面，企业经营者的地位是上级赋予的，处于随时可能撤消的不稳定状态；而地位与权力、物质利益、荣耀紧密相连，也是企业家成就事业的必备条件。所以，如果撇开政治觉悟、思想境界这些可变因素不谈，对经营者最原始冲动的假设，应是实现自身利益最大化。由此可知，经营者往往把股东利益最大化当作决策子目标而不是主目标来追逐（如图 2-1），先考虑如何以“寻租”行为用心经营“官场”，然后才考虑如何经营市场。由于子目标要服从于主目标，相应地出现了以企业经济利益换取个人或小团体政治利益，以国家大利益换取企业小利益，以集体大利益换取个人或小团体利益的现象，形成“内部人”控制。由于考虑问题的标准、角度、思路的扭曲，导致在人力资源配置实践中将比较精确的最优选择建立在模糊的个人主观评估和私人感情因素上，违反了人力资源管理的系统优化原理与能级对应原理。

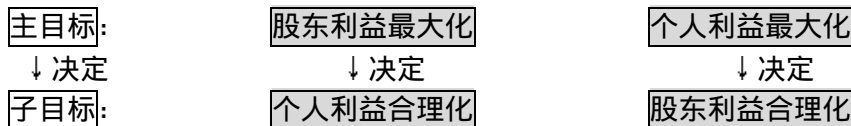


图 2-1 主目标与子目标关系图

#### （三）生产经营与精神文明的运作方式难以融合

国企要坚持“两手抓”，既要管生产经营也要管精神文明，这是中国特色所决定的；但不少国企由于组织建设脱离现代企业制度的基本规范，致使二者运作难以融合，主要表现在以下两个方面：

1、双重机构。党政两系统相互独立，党口有常设机构和专职党务政工干部，两系统人员没有全部按照法定程序依法进入、交叉任职。从发展变化的观点看，如果哪一天企业国有股不再占控股地位，这种状况可能就很难适应。

2、双轨运行。抓物质文明基于“物质决定意识”的原理进行，靠行政、经济手段和规章制度规范员工的行动，能取得即时效果；而抓精神文明基于“意识能动作用”的原理进行，以教育手段为主，重潜移默化的影响和长期作用。相比之下，抓精神文明这一手比较“软”，一是由于思想属意识形态范畴，任何思想问题都有其物质根源；特别是一些职工，本职工作干好了，政治上无所求，空谈做不了他（她）们的工作。而不少国企要么把员工当作纯粹的“经济人”，忽视其精神需求；要么脱离物质文明基础去抓精神文明建设，一味倡导员工“应该如何如何”，但员工具体的问题和困难没能很好解决，久而久之，工作实效日渐衰减。二是由于国家政策、行业状况的变迁，企业领导人的交替，以及职工自身素质、地位的变化；组织对个人的看法和做法会改变，解决具体问题的权力与资源也在消长；而职工个人始终处于封闭与被动状态，导致个人虽然绝对服从了组织，而组织未能保障个人权益即组织信用缺乏稳定性的问题。如一些国企员工，青春年少进企业，服从组织、安心工作，甚至由于组织的约束失去了许多培训与发展机会，在新机制下却同样面临竞争下岗的风险。

#### （四）监督组织的职能被同化和削弱

长期以来，国企受意识形态导向的影响，以信赖代替监督或以群众监督代替制度防范，导致监督机制不健全，管理漏洞较多。这几年，国企监督体系虽已逐步建立健全，但监督组织自身的问题尚未解决好。从实践上看，国企监督者行使监督职能必须具备4个条件，一是有责任感；二是有被监督领域的专业知识；三是有充足可靠的信息来源；四是有独立的权力和必要的资源。这几点企业监督部门没能全部具备。由于国企纪检监察人员一般从德行较好的干部中选任，他们有较强的工作责任感，但在点多面广的被监督领域往往缺乏足够的专业知识，表现为事前预防少、“事后验尸”多、事中走过场，监督效果不够理想。另一方面他们是靠企业党政领导一手提拔的，不论职权范围、参与程度，还是指导思想、工作方法均受制于人，只要工作不符合党政主要领导的意思，随时可能被调离岗位，取消待遇；加上许多企业内部好人主义盛行，批评与自我批评不够，最后大部分监督者由于孤掌难鸣，不愿、不敢也不能监督上级甚至同级，只能与被监督者站到同一阵营，导致其职能被同化和削弱。

#### （五）人力资源成本上升加重企业负担

不少国企员工依赖国企，主要看中在国企工作稳定、生活安定这一点；因为国企只要效益不是太差，工资就能高不能低，福利就能上不能下，至少要维持原样。特别是转型期国企，一是分配上既要考虑老同志的历史贡献，又要顾及年轻人的现实能力；二是人员能上不能下、能进不能出给分配总量的突破施加了压力；三是由于国家社会保障体系还不完善，企业不仅要维持原来办社会的负担，而且要替职工缴交部分养老保险金、医疗保险金、失业保险金以及住房公积金。所以，只要是正常运转的企业，其人力资源平均成本和总成本一般呈上升趋势且快于效益的增长（这也是许多地方未取消国企工资总额核定的原因），这样势必增加企业负担。

## 二、人员配置失效化

### （一）最优配置效率被人为打破

高



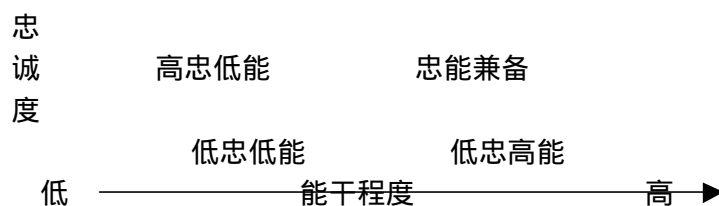


图 2-2 人员分类图

由于经营者目标选择容易偏离股东期望的要求，无论从工作需要和个人欲望出发，他（她）们为了巩固自己的地位与影响，树立工作权威，进一步培植个人实力，或多或少地会运用一些驭人权谋，违反了人力资源管理中的竞争强化与互补增值原理，无从实现人力资源配置的最优效率。比较典型的有这三种：一是搞权力制衡，通过权位分离，安排多人共管一事，让他（她）们互相牵制，邀功争宠；二是搞越级指挥，绕过副职或中层干部指定经办人，架空不听话的下属；三是控制选任权，以组织需要的名义，按忠和能两条标准划分人员（如图 2-2），据此重用一些人，冷落一些人，形成自己的权力“圈子”——一种以共同效忠和利益为纽带的非正式组织。

### （二）员工发展空间受限制

对照人力资源开发与管理的反馈控制原理，我们发现，许多国企由于机制不活，效益低下，发展不快，同时又用非市场化的手段束缚有离职倾向的员工，已经形成了企业与员工之间“鹬蚌相争”的不正常关系：企业发展不快，无法及时提供足够的让员工感到能施展才华、富有成就感的工作岗位，限制了员工发展空间；员工发展空间受限制，必然影响其工作积极性，反过来影响企业发展，导致人企关系负环化（如图 2-3）。

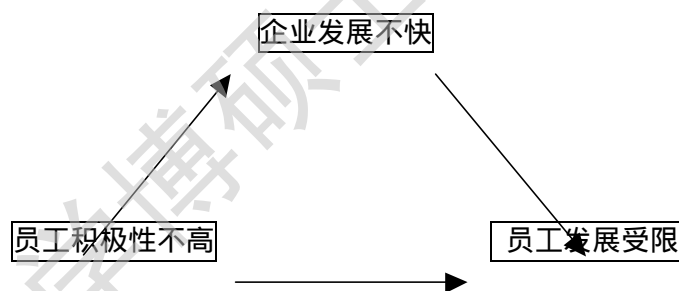


图 2-3 人企关系负环图

### （三）人力资源存量滋生结构性矛盾

受历史上“普遍就业”政策的影响，国企旧的用人机制过分强调人力资源管理的弹性冗员原则，经过“多进少出”的长期作用，出现了以下“三多”现象：

1、“有位无为”的多：即各个时期都有一些能级不高的员工，或靠历史贡献，或靠特殊背景，或靠绝对忠诚，谋得较高的权级并延续至今。但在相应的权级上，由于专业能力和领导才能不为下属所敬佩，或者领导方式和工作作风不为下属所接受，为了维持其既得利益，要么施展打压权术，把下属贬到与自己一样平庸的水平；要么当“老好人”，谁也不得罪。这些人由于缺乏开拓进取的相应能力，很难有大的作为。

2、“用人所短”的多：即一些能级较高，但锋芒毕露或持不同意见者，在人力资源配置时经常被“用人所短”，做一些不是自己特长，没有兴趣做的事情，从而达到相关领导“解除高忠低能者的竞争压力和消磨高能低忠者锐气”的双重目的。

3、不安现状的多：即有较高能级但权级和待遇较低的人，觉得自己受了委屈，无法忍受；又不看好企业发展和用人机制变革的前景，会做好“跳槽”的心理准备并选择在适当的时机离开。

### 三、人事劳动管理简单化

大多数国企也有名义上的人事劳动管理制度,但通常是简单的行政管理,而且缺乏可操作的程序和监督体系。具体表现为以下几个方面:

#### (一) 强调企业目标,忽视个体需求

许多国企的人事劳动管理大多仍受计划经济年代管理理念的影响,安排工作要上报下达。对上逐级表态的结果是对下逐级拔高;为了留有余地,任务指标层层加码。部署工作时一般习惯于先由企业设计理想化的目标与行动计划,再分解量化到各个部门和员工,要求无条件服从与全力配合。理论上设想很好,对上级也好交代;实际上这种管理抗干扰能力比较差,存在曲解人性假设,忽视个人需求的现象。因此,总有一些人心不平、气不顺,在工作中消极被动;这些人稍有不配合或疏忽,就足以影响组织预定目标的实现。

#### (二) 缺乏公平考评基础

##### 1、工作职责难分清

由于延续计划经济年代的粗放式管理,加上企业内部驭人权谋等因素的影响,国企普遍存在因人设事、事权分工不明的弊病,由此产生大量的例外管理问题,消耗了各级管理人员不少的精力。

##### 2、共有成果难确认

国企强调集体主义,但在讲究等级与秩序的集体里,任何一个大的事情没有相当一级的领导牵头是办不成的,因为只有各级领导才有解决和协调问题的权力和资源。反之,下属只相当于上司的秘书,不论有多大能耐,都要服从和服务于上司。这样一有成果出来,就很难确认具体贡献,通常是按地位而非按实际贡献来摆,打击了具体做事人员的积极性,影响了企业创新力。

##### 3、指标权重难界定

国企考评人员通常按德、能、勤、绩四大块的相对绩效(“体”被当作一项不以个人意志为转移的客观存在,列为参照因素)考评员工,有的又细分为若干个具体指标;但权重平均化,对各类员工执行统一标准。由于指标和权重没有因人而异,考评结果缺乏可比性。

##### 4、考评结果难运用

国企由于考核的方式方法不够科学,人为因素多,加上领导的干预和左右,考核结果只是一个参考依据,权威性不够;与晋升、利益分配等没有直接挂钩,作用不大。

#### (三) 难以实现有效激励

##### 1、不注重个体满意度测定

马斯洛的需要层次理论和后来产生的 ERG 理论都认为,人是有各种需求的,对一个特定个体进行激励,要了解其需求。由于一切从企业的需要出发,许多国企对员工待遇的设计通常以企业为中心,认为企业给什么、给多少员工就拿什么、拿多少;不能准确地掌握经济与社会的发展动态,以及各个阶段各类员工对报酬的心理状态、满足程度,很难根据本企业实际情况和劳动力市场的变化及时调整企业内部的组织结构、人员结构和报酬结构,影响了激励的有效性。

##### 2、分配不公与滥用奖励

市场经济条件下的劳动力资源本身就是特殊的商品,而商品的真正价格很难由政府管制和企业随意决定,最终决定人力资源市场价的,是那只“看不见的手”。在国企分配制度存在框框较多、论资排辈、脑体倒挂等问题的情况下,非国有企业的分配制度却已经与市场接轨,使真才实学者在哪儿可以获得比较到位的收入。相比之下,国企在表面公平下,存在对一些职工分配不到位和对另一些职工滥用激励所引发的分配不公问题(如图 2-4);影响了系统动力的发挥。

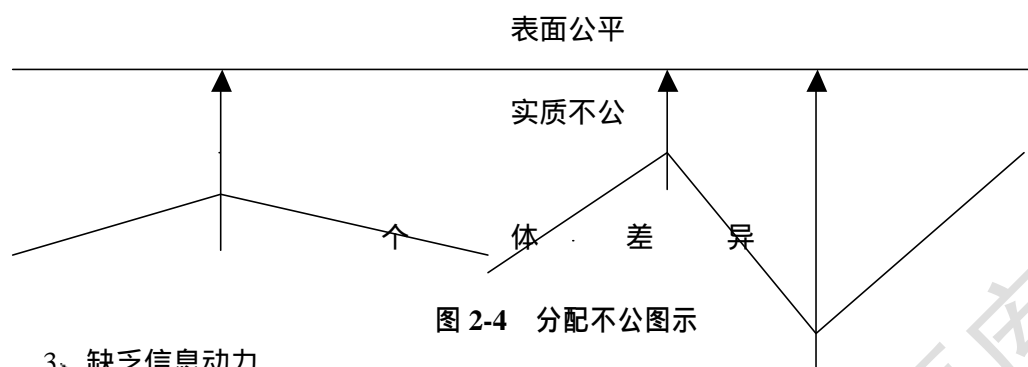


图 2-4 分配不公图示

### 3、缺乏信息动力

在国企,职工名义上是主人翁,实际上由于信息不对称,在许多方面处于比较被动的地位。因为许多国企片面强调“干一行,爱一行,钻一行”的职业道德导向,忽视职工的兴趣与志向,也缺乏自由竞争的机制,职工在许多情况下只能听天由命,不知道自己的明天会怎么样,更无法适时接收到美好的,给人以期望、信心或感情满足的信息。

#### (四) 职责范围狭窄

国企人事劳动管理一般仅限于管理工资福利、社会保险、职务职称、劳动安全等方面;对职工的职业匹配、职业发展缺乏考虑;其缺陷是不把人力当作一种资源,没有人力成本和人力资本的概念,难以从资本运营的角度对人力资源进行开发和管理。

#### (五) 政策壁垒多

为了留住人才,许多国企也会出台一些政策并体现在劳动合同条款中。但这些政策通常从企业的需要与偏好出发,约束多,激励少;结果是留人不留心,束缚了强者保护了弱者,使一些真正有才能但有流动意向的人既不受重用也不让离开。

总之,由于转型期多种矛盾的交叉作用,加上现实中的许多做法不符合市场规则和现代企业制度的惯例,国企人力资源开发与管理机制不活、开发效益不高的问题,已经到了十分严重的地步了。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第三部分 影响人力资源开发与管理创新的根源性矛盾分析

### 一、主要因素分析

影响国企人力资源管理创新的因素很多,从内部和外部看,各有若干个主要因素:

(一)从外部看,有三个主要因素:

#### 1、政府管理体制

由于我国经济体制改革还未最后完成,政治体制改革又滞后于经济体制改革,国家管理机构与国库管理机构实际上还是合二为一的,政府管理经济的职能没有从管理政权的职能中分离出来。所以,政府管理经济的方法、手段仍未跳出计划经济管理体制的框框,表现在不同程度地存在“管”(直接决定人事任免、垄断职称考评等)“卡”(核定工资总额等)“压”(压改革成本,如企业有钱时不给政策不让花钱,没钱时只给政策不给钱)的现象,存在监督、控制多,指导、服务少的问题,无形中给国企人力资源开发与管理创新设置了许多障碍。

#### 2、劳动力市场

劳动力市场是供求之间自愿进行的劳动力使用权转让和购买活动的总和。通过多年的培育与发展,我国劳动力市场已经初具规模和水平。然而,对国企而言,仍存在进出的各种壁垒:一是差的(员工)推不出去。政府部门在督促国企按照工资总额的一定比例缴交失业保险金的同时,又对国企经济性裁员作了种种限定,要求成立再就业中心,按政策安置转业(退伍)军人,对国企新招职工中下岗职工的比例也有明确意见;为了保一方平安,完成维护安定稳定的政治任务,企业难以把一些素质差的职工推向社会。二是好的进不来。从总体上看,国企在劳动力市场叫价不高,真正有竞争实力的人不愿来,想来的又受户口、身份、地域的限制,来了还不一定能发挥作用(因内部排斥等)。

#### 3、社会保障体系

国企员工社会保障体系主要包括养老、失业、医疗三大块,资金来源于企业和职工个人缴交,在多交多保、少交少保、不交不保的大原则下体现有限的统筹,由于这种体系刚建立不久,底子薄,加上资金来源渠道不多,资金运营效率低,管理成本高,在总量和结构上满足不了大部分职工的普遍需要,员工安全感不够。

(二)从内部看,也有三个主要因素

#### 1、员工观念

由于观念影响态度,态度决定行为,行为导向目标;所以员工观念是个重要因素。国企员工特别是老员工有很强的身份意识,这种身份意识源于其历史贡献——长期只拿维持劳动力简单再生产的低工资,按照组织的安排,在一个特定的岗位上为国家默默贡献;他(她)们认为国企就是国家的化身,把国家与国企员工之间长期维持的这种关系看作一种契约关系,自己不轻易违背,也受不了国家(其代表者是国企)的轻易违背。然而,由于受自身思想素质的局限和环境的影响,部分员工在不被企业开除的大前提下,往往因为缺乏竞争压力,会放松对自己的要求,表现出混日子、维护既得利益、反对变革等不良行为。

#### 2、企业机制

许多研究国企问题的人士对国企机制作了种种精辟概括,如:职务能上不能下,分配能高不能低,用工能进不能出;还有机构臃肿,人浮于事,内耗严重,效率低下等。当然这些论述只是对典型国企通病的分析,不能涵盖搞得好的企业。由于所列的问题曾经在管理国

企的政府机关普遍存在，国企作为它们的附庸，经长期作用必然形成类似问题。这种固有机制是一种客观存在，不是一朝一夕就能改变的。

### 3、经营者目标选择

作为理论分析，我们首先把国企经营者当作以实现个人利益最大化为主目标的理性“经济人”，在此基础上再考虑其政治觉悟、思想境界对这种原始动机的抑制和修正。由于先进的制度往往倾向于鼓励竞争、限制特权、取消等级，与不少经营者的主观意愿背道而驰；如果企业人力资源开发与管理创新势必对经营者个人地位和利益最大化构成威胁，经营者可能抵触这种创新。

## 二、根源性矛盾探究

由于劳动力市场和社会保障体系主要取决于政府管理体制。所以，探究根源性矛盾，可从分析以下几个关系入手：

### （一）企业机制与员工观念的关系

在谈论国企机制如何僵化、如何不适应市场经济条件下的竞争时，出于行动源于观念的简单归因，许多人把国企职工思想保守、观念陈旧当作一个重要原因来分析，并把国企搞不好的大部分责任归咎于员工观念陈旧，这是不公平的。对员工而言，企业机制是个人只能适应无法改变的客观存在，而这种客观存在在个人脑中的主观反映就形成了个人对企业机制的看法；由于思想是行动的基础，人们基于各自的主观反映，在自己知识结构和价值取向范围内，必然会对自己的行为模式做出最符合自己愿望的选择（这种环境适应性比较符合超Y理论和“复杂人”假设）。所以，企业机制决定职工观念。反过来，由于员工观念决定其行为模式，而行为模式对企业机制又产生日积月累的影响，因而员工观念对企业机制又有反作用。我们认为，决定作用是第一位的，影响作用是第二位的，不能本末倒置。

### （二）经营者目标选择与企业机制的关系

企业机制对一般职工而言是客观存在，对经营者而言则不然。从最简单的意义上理解，企业机制是企业组织结构及其运行原理。无论是组织结构还是运行原理（主要由事权分工、规章制度、办事程序等组成），经营者都有权按自己的目标选择进行更改或重新设计。另一方面，经营者对企业机制转换过程遇到的阻力大小，新机制是否符合企业的客观需要、执行效果好不好、磨合期有多长，要加以反复权衡。因为还有些不可控因素，如改革成本过高，利益关系难以平衡，政策不允许，上级不赞同等，若不加以妥善解决，其影响后果往往是经营者难以承担的。所以，经营者目标选择决定企业机制，企业机制影响经营者目标选择。

### （三）政府管理体制与经营者目标选择的关系

管理归管理，信赖归信赖；国企界大量的“59岁”现象表明，管理经营者应基于一个基本假设，即经营者的目标选择是实现个人利益最大化，相应地会不断巩固自己的地位，增强自己的实力。而政企不分的政府管理体制，为经营者按照个人利益最大化进行目标选择提供了可能。一家国企，只有这么一个经营者；经营者之所以能成为经营者，固然要符合个人素质和经营管理能力的基本要求，但更重要的是靠政府主管部门决定国企经营者任免的少数人的印象和认可。在没有充分实现企业家市场化和经营者动态竞聘的条件下，这种选任标准由于没有大范围的竞争和比较，一般比较模糊且较具弹性。潜在经营者一旦成为经营者，政府管理部门对其管理的手段一般是通过激励性指标导向和一些组织上的约束条款，促使经营者付出努力，保一方平安；但缺少让经营者引咎辞职的绝对硬性的否决性条款。国企经营者为了自身利益和愿望，必然根据这种管理体制，相应地做出一种目标选择，包括主目标和子



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库